

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: X0015027

UDC\_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 龙岩移动竞争战略研究分析

**Analysis of the Competitive strategy in Longyan Mobile**

雷 日 东

指导教师姓名: 林志扬 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2002 年 11 月

论文答辩日期: 2002 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席\_\_\_\_\_

评 阅 人\_\_\_\_\_

2002 年 11 月

## 论 文 摘 要

随着入世后电信市场的逐步开放，国内电信市场竞争的力量格局将发生新的变化。电信市场的发展已从以往的投资拉动和技术驱动迅速转向需求导向。市场竞争和业务的多元化将使移动通信市场进一步细分，使服务的差异性提供成为保护高价值用户和提升低价值用户的关键。

本论文从目前移动通信市场的行业状况和双头垄断的四种市场结构分析入手，结合龙岩地域环境 and 经济环境特征及移动通信市场现状，经认真分析后认为，随着龙岩联通 CDMA 网络的正式投入运营，使得对高端客户的争夺成为竞争的焦点，龙岩移动要在日趋激烈的市场竞争中保持企业的利润水平和企业的持续增长，获得可持续的竞争优势，必须实施灵活有效的焦点集聚战略，把生产经营服务的焦点锁定在一个特定的目标市场或特定的产品与服务上，主攻特定的客户群，在更为集中的时间、空间里推进成本领先与差异化战略。通过细分市场，创造服务和业务的领先优势。论文运用管理学的 SWOT 分析方法，对龙岩移动当前的市场竞争的形势进行分析，提出了龙岩移动应采取的竞争战略，并提出了实施焦点集聚战略，确保业务和服务领先的发展战略；从市场营销的 4P 组合策略角度，提出了龙岩移动实施战略的营销策略；针对当前龙岩移动的竞争形势，提出了大胆进攻、积极防御相结合的竞争策略。

全文包括前言、正文和结束语，其中正文部份分为六章。

前言主要阐述移动通信领域面临重大战略选择，市场开拓能力成为移动通信公司获得持续发展的重要前提，电信运营商之间的竞争将从有限竞争逐步走向完全竞争。

第一章 对目前移动通信市场的行业状况进行分析，并介绍了双头垄断的四种市场结构模型；同时，对龙岩地域环境和市场特点作了简要介绍，对当前的市场规模和技术变革速度作了简要说明。

第二章 对龙岩移动通信市场现状进行分析，简要介绍了当前总体市场结

构情况,对目前龙岩移动市场竞争对手的状况及营销政策作了简要说明和分析。

第三章 对龙岩移动和主要竞争对手龙岩联通从品牌认知度、用户基本特征、用户消费特征、用户满意度、广告投放等各方面进行了对比分析,提出了当前龙岩移动和龙岩联通两家移动运营商较为突出的优势及存在的劣势。

第四章 从宏观环境的角度,对移动通信市场的机会与威胁进行了 PEST 分析,同时,也从微观环境的角度,对移动通信市场的机会与威胁进行了五种竞争力分析,并再次分析了现阶段龙岩移动市场的机会与威胁。

第五章 运用 SWOT 方法对龙岩移动当前市场竞争的优势劣势进行分析,提出了实施灵活有效的焦点集聚战略,确保业务和服务领先的发展战略。

第六章 为了实施好灵活有效的焦点集聚战略,首先从几个方面阐述了提高龙岩移动核心竞争力和实施服务与业务领先战略的相应策略,接着重点分析了龙岩移动相对于联通 CDMA 应采取的竞争策略,然后从市场营销的 4P 组合策略角度,提出了龙岩移动实施战略的营销策略,针对当前龙岩移动的竞争形势,提出了大胆进攻、积极防御相结合的竞争策略。

结束语阐明了龙岩移动实施焦点集聚战略,创造服务和业务领先优势的必要性。

关键词: 龙岩移动 竞争优势 竞争战略

## **Abstract**

With the gradually open of telecommunications market after China's entering the WTO, the strength pattern of competition in domestic telecommunications market will take on a new look. The development of telecommunications market spur from investments and technology urge in the past has turned into demand direction rapidly. The market competition and business diversify will make the mobile communication market subdivide further, and will make the difference quality service offered become key of protecting the high-value users and promoting the low-value users.

This thesis analyzes and starts with the situation of mobile communication market and the four kinds of market structures monopolized by a pair of heads at present. Combines the region environment and the economy environmental characteristic and current situation of mobile communication market in Longyan and after serious analysis, this paper conclude that, with CDMA network of Unicom formally come into operation in Longyan, striving for high-value customers has become the focus of competition. The flexible and effective focus-oriented strategy should be supplemented if Longyan Mobile wants to maintain the enterprise profit level and the enterprise continuous development and get competitive advantage continuously. It is necessary to lock the focus of operating service into a certain object market or certain product and service, and to push on the strategy of leading cost and service diversity during more centralized time and space for specific customer group, and to create the advantage of leading business and service by market segmentation. This paper uses management SWOT analytical method to analyze the present situation of the market competition in Longyan, putting forward the competitive strategy Longyan Mobile should adopt, carrying out focus-oriented strategy supplementation to confirm the service and business leading strategy, Making up the marketing tactics Longyan Mobile implement strategy from 4Ps group tactic of the marketing operation, and put forward the competitive strategy of

daring attack combined with active defense according to the present competitive situation in Longyan Mobile.

This paper includes preface, body, and conclusion among which the body part has six chapters.

The preface mainly describes the strategy selection faced by mobile communication market. The market developing ability has become the important premise for the mobile operators to obtain continuous promotion. The competition between telecommunication operators will turn gradually from limit to complete.

Chapter One: analyzes the present industry situation of mobile communication, describes the four kinds of market structures pattern monopolized by two heads, and at the same time makes brief description of region environment and market characteristics in Longyan, and brief explain of the present market scale and technology changing speed.

Chapter Two: analyze the present market situation of Longyan mobile communication, briefs the general background of present market structure, explains and analyzes the situation and marketing tactics of competitors in Longyan mobile market.

Chapter Three: put forward the typical advantage and disadvantage of Longyan Mobile and Longyan Unicom through the absolute comparative analysis of the two mobile communication operators in Longyan from various respects such as brand knowledge, customer basic character, customer consume character, customer satisfaction, and broadcasting and etc.

Chapter Four: analyze the opportunity and threat of mobile communication market with PEST method from microscopic environment, and at the same time analyze the opportunity and threat of present Longyan mobile market once more with Porter' s five forces analysis from microcosmic environment.

Chapter Five: analyze the advantage and disadvantage of present market competition faced by Longyan Mobile with SWOT method, put forward the focus-oriented strategy implementation to confirm the strategy of leading service and business.

Chapter Six: in order to implement the flexible and effective focus oriented strategy, it firstly describes the tactics to improve the core competition capability of Longyan Mobile from different respects and the tactics to implement leading service and business strategy, it secondly analyze the competitive tactics Longyan Mobile should adopt to attack the CDMA of Unicom, and finally it put forward the marketing tactics Longyan Mobile implement strategy from 4Ps group tactic of the marketing operation, and put forward the competitive strategy of daring attack combined with active defense according to the present competitive situation in Longyan Mobile.

Conclusion describes the necessity of the focus oriented strategy Longyan Mobile will implement and the necessity of creating the advantages of leading service and business.

**Key words:** Longyan Mobile; Competitive advantage; Competitive strategy.

厦门大学博硕士论文摘要库

# 目 录

前 言 .....	1
第一章 移动通信市场的行业及市场结构分析 .....	2
一、移动通信市场的行业分析 .....	2
(一) 现有竞争者的竞争威胁 .....	2
(二) 供方(卖方--设备制造商)侃价能力 .....	3
(三) 买方(消费者)侃价能力 .....	3
(四) 潜在进入者的竞争威胁 .....	4
(五) 替代品的竞争威胁 .....	4
二、双头垄断的四种市场结构 .....	5
(一) 准竞争模型 .....	5
(二) 串谋模型 .....	5
(三) 库诺模型 .....	5
(四) 斯塔克伯格模型 .....	6
三、龙岩地域环境和经济环境介绍 .....	6
四、龙岩市情特点简介 .....	7
第二章 龙岩移动通信市场现状分析 .....	8
一、龙岩移动公司简介 .....	8
二、龙岩移动通信市场结构分析 .....	8
(一) 龙岩移动和联通之间有互打的用户数统计 .....	9
(二) 按通话分钟数统计 .....	9
三、联通 CDMA 三个发展阶段及对应的营销政策 .....	10
第三章 龙岩移动的优势劣势分析 .....	11
一、龙岩移动和龙岩联通的比较分析 .....	11



(一) 用户比较分析 .....	11
(二) 广告投放比较 .....	12
(三) 龙岩移动与龙岩联通实力分析和对比 .....	12
二、优势劣势分析 .....	13
(一) 优势分析 .....	13
(二) 劣势分析 .....	14
(三) 运营商优劣势的综合评价 .....	15
第四章 龙岩移动的机会威胁分析 .....	16
一、移动通信市场的宏观环境变化分析 .....	16
二、移动通信市场的微观环境变化分析 .....	17
三、现阶段龙岩移动市场的机会与威胁分析 .....	19
(一) 机会分析 .....	19
(二) 威胁分析 .....	19
第五章 龙岩移动竞争战略分析 .....	22
一、总体分析 .....	22
二、龙岩联通 CDMA 的竞争战略分析 .....	25
(一) 联通 CDMA 的战略发展目标分析 .....	25
(二) 联通 CDMA 的客户定位和客户来源 .....	25
(三) 为达到目标，联通采取的策略分析 .....	25
(四) 联通 CDMA 策略实施效果分析 .....	26
(五) 联通 CDMA 策略实施存在的问题 .....	27
三、龙岩移动的竞争战略选择 .....	27
(一) 实施差异化战略 .....	28
(二) 实施成本领先战略 .....	29
(三) 实施焦点集聚战略 .....	29
(四) 三种竞争战略之间的关系 .....	30

第六章 龙岩移动实施竞争战略的相应策略 .....	31
一、提高龙岩移动核心竞争力的相应策略 .....	31
二、实施服务与业务领先战略 .....	32
(一) 实施服务领先, 巩固竞争优势 .....	32
(二) 推进服务工程, 实现优质服务 .....	32
(三) 整合服务营销渠道, 树立优质服务形象 .....	33
(四) 实施业务领先, 开拓市场空间 .....	33
(五) 加强品牌管理, 塑造精品品牌 .....	33
三、龙岩移动相对于联通 CDMA 应采取的竞争策略 .....	34
(一) 联通 CDMA 下一步可能采取的策略分析 .....	34
(二) 针对联通下一步可能策略移动应当采取的对策 .....	34
(三) 联通大幅降价的可能性分析 .....	34
(四) 联通降价, 移动的应对策略 .....	35
(五) 龙岩移动针对联通 CDMA 的市场应对策略 .....	35
四、4P 组合策略 .....	38
(一) 产品 (Product) 策略 .....	38
(二) 价格策略 (Price) .....	40
(三) 销售渠道 (Place) 策略 .....	42
(四) 促销策略 (Promotion) .....	43
五、大胆进攻、积极防御相结合的竞争策略 .....	44
(一) 进攻策略 .....	45
(二) 防御策略 .....	45
结束语 .....	47
参考书目 .....	48
后 记 .....	49

## 前言

随着入世后电信市场的逐步开放，国内电信市场竞争的力量格局将发生新的变化。电信市场已从以往的投资拉动和技术驱动迅速转向需求导向。市场竞争和业务的多元化将使移动通信市场进一步细分，使服务的差异性提供成为保护高价值用户和提升低价值用户的关键。

移动通信领域面临重大战略选择，市场开拓能力成为移动通信公司获得持续发展的重要前提。随着移动通信市场的竞争日益激烈，以话音为主体的移动通信市场已出现饱和倾向，维持较高的 ARPU（指平均每用户月运营收入）水平日趋艰难。在 3G 真正实现市场化之前，能否成功地拓展移动数据通信市场，成为关系到企业能否持续发展的重要问题，关系到企业的未来成长模式和竞争中的成败。企业发展、市场需求和技术进步向企业的服务与业务的创新能力提出了严峻的挑战。

据信息产业部的最新统计显示，截止今年 8 月末，我国移动电话用户数达到 1.848 亿，继续保持世界第一。其中，中国移动用户 1.28 亿，大约占据了 70% 的市场份额，中国联通用户 0.56 亿，市场分额达到 30%。联通的 CDMA 今年年初刚推出时市场反应清淡，到 6 月底还只有 93.6 万用户，但这两个月呈加速发展态势，目前累计用户已达 280 万。电信运营商之间的竞争将从有限竞争逐步走向完全竞争；竞争内容将从网络竞争走向服务竞争；竞争特点将从同质化竞争走向差异化竞争；竞争重心将从追求用户数量走向注重用户质量；竞争趋势将从单一竞争走向多元竞合。

## 第一章 移动通信市场的行业及市场结构分析

### 一、移动通信市场的行业分析

从事现代竞争理论研究的美国哈佛商学院资深教授波特认为，在行业中有 5 种力量发挥作用，这些力量共同决定了这个行业的竞争态势及潜在盈利性。这 5 种力量是：现有企业之间的竞争、行业进入者的威胁、购买者的议价力量、供应商的议价力量、替代品或替代服务的威胁。通过评价其在行业中发挥作用力量的强弱，使经营者对竞争环境产生新的认识，有助于使运营企业形成更好的竞争战略。

目前我国移动通信市场潜力巨大，前景广阔。另外，移动通信技术将从第二代窄带技术向第三代宽带技术转变，业务将从单一话音业务向多媒体综合通信业务转变，市场将从寡头垄断向有效市场竞争转变，体制上将从国有企业向上市公司转变。在这种形势下，我们来分析行业内的各种力量：

#### （一）现有竞争者的竞争威胁

目前我国移动市场有两家运营商：中国移动和中国联通，中国移动凭借其传统运营商的优势占据了 78% 的市场份额，而联通作为竞争者，目前占据了 22% 的市场份额。

作为新进入移动通信市场的追随者，联通正充分利用国家在资费政策上的倾斜优势通过低价策略努力扩大其 GSM 用户的市场份额，同时利用 CDMA 的专有权另辟“捷径”力图减少中国移动市场先入的优势，从而撬动市场达到重新洗牌的目的。中国移动作为移动通信市场的先入者和领导者，在保持客户群优势的同时正努力实现由用户规模扩张的“粗放式”发展模式向提供多媒体综合通信业务、增加服务品质的“集约化”发展模式转变。联通的低价策略导致整个移动通信市场的利润空间迅速缩小，并使中国移动首先必须致力于维持现

有的市场份额，在一定程度减缓了中国移动向“集约化”发展模式转变的步伐。同时，中国移动发展模式的转变使得联通对低价策略也有所顾忌，因为发展模式的转变是决定企业长期可持续发展的关键一步。从目前两家竞争态势看，中国移动和联通处于相互制约、相互妥协、相互竞争的“磨合期”。

## （二）供方（卖方—设备制造商）侃价能力

由于邮电分营后垄断被打破，移动市场的竞争日趋激烈，电信运营商将改变原有的采购方式，由预投入转向按需采购方式。运营商将与电信制造商形成互相依存、互相促进、共同发展的新型合作关系。

另外，对于新移动运营商来说，由于技术进步太快，第三代移动通信系统属于新技术，设备供应商需要短时间内收回研发上的巨大投入，设备的价格将会大大高于成本。这时候如果进行大面积的网络建设，投资会比较大，可能会存在一定的市场风险。如果采用第二代移动通信系统，一方面，由于技术上已经完全成熟，设备制造商很多，可供运营商选择的公司和设备种类比较多；另一方面，其成本也已经降到接近最低点。这样作为市场先入者的中国移动要保持技术水平、业务服务能力上的领先以确保客户群优势所需的新增成本将比新运营商高的多，新运营商将会处在比较有利的地位。

## （三）买方（消费者）侃价能力

随着移动通信终端价格和移动通信资费的不断下降，移动通信已经开始进入普通人的生活，并逐步地由奢侈品成为生活的必需品。

由于移动通信市场已经是一个竞争的市场，消费者有了更多的选择，因此消费者讨价还价的能力在上升。今后运营商将面临越来越挑剔、越来越理性的消费者。

网络质量和服务水平越来越成为消费者关注的关键因素，中国移动用户转网的主要因素是价格高，而中国联通用户转网的主要原因是网络质量差、覆盖不广。

#### （四）潜在进入者的竞争威胁

根据我国目前的移动通信发展情况来看，其未来前景十分广阔，潜在市场巨大。移动通信在目前的电信行业中又是最具赢利能力的业务。对于电信运营商来说，拥有移动业务可以增强自身的竞争力，因此，许多有实力的经营者都希望成为中国移动通信市场的新的运营商。

国内潜在进入者：除中国电信外，潜在的进入者包括：中国网通、中国吉通、中国铁通。国外潜在进入者：由于国外运营商众多，不可能一一列举，这里主要分析外资的进入手段和合作伙伴的选择。由于我国将移动通信作为一项基本的电信业务，因此移动通信市场不会允许外资独资经营，但将会允许外资与国内公司合资成立公司进入移动市场，而且必须是中方控股。

合作伙伴的选择可能有两种情况：一是国外公司选择国内较小的或新的运营商合作，这样既可以避免原有企业的弊端，外方又便于控制；另一种是与国内大的通信运营企业合作，这样可以更好地利用原有企业的网络、经验、人才以及销售渠道，便于业务的发展。

#### （五）替代品的竞争威胁

与移动通信业务相互替代的业务，主要是固定通信。从目前情况来看，通信的发展趋势是无线化和可移动性，固定业务越来越多地向移动分流，未来移动通信将主要用于人们在移动中的个人通信，而固定通信可能更多地用于工作和家庭的通信和娱乐。

无线市话是具有相对移动性的准移动业务。由于价格低廉并能够满足人们基本的移动需求，因而具有很大的市场空间。但是，目前无线市话主要采用 PHS 技术，由于这种技术存在着很多缺点，发展前景亦不被看好，因此政府对大规模地发展无线市话持谨慎态度。

面对日益激烈的移动通信市场的竞争，无论是新进入的移动运营商还是老移动运营商，在开拓移动数据通信业务的同时，应加强与应用提供商、内容提供商的合作，以合作的姿态，共同培育和发展我国的移动数据业务市场，为第

三代移动通信市场的到来做好准备工作。

## 二、双头垄断的四种市场结构

目前移动通信市场只有中国移动和联通在竞争，从经济学角度分析是典型的双头垄断。下文将首先阐述双头垄断的特征，在此基础上再具体分析龙岩移动和联通的现状、各自优劣势以及龙岩移动应采取的竞争战略。

在经济理论上，双头垄断之间的共存方式大致可以归结为四种市场结构或模型：准竞争模型、串谋模型、库诺模型、斯塔克伯格模型。

### （一）准竞争模型

在准竞争市场模型中，两个厂商生产提供相同的产品（或服务），但彼此之间通过价格竞争来扩大销售，提高市场份额，也就是说，价格与销量呈函数关系。在这种市场模型中，每个双头垄断者的总收益，取决于其自己的产出水平和其竞争对手的产出水平。由于存在价格竞争，双头垄断者的价格制定就取决于它们的边际成本大小，也就是说，企业的规模效应是竞争的主要条件。

### （二）串谋模型

在串谋模型中，双头垄断者为了使行业总利润最大化，采取联合行动，使各自的产出水平都受到同一的严格控制。在这种模型中，行业的总产出非常低，但价格非常高，利润也非常高。至于行业总利润如何在两个双头垄断者之间进行分配，则完全取决于双方的谈判。

### （三）库诺模型

在库诺模型中，假定双头垄断者的竞争对手不会因为自己调整产量而作相应变动，因而每个双头垄断者都可以根据边际成本等于边际收益（市场价格）原则，实现利润最大化。在这种模型中，与准竞争模型相比，双头垄断者产出

较少，价格较高，利润较大；但与串谋模型相比，总产出较高，价格较低，总利润较小。但是，库诺模型不太符合实际，因为，双头垄断者的每次产量调整，必定会影响其竞争对手的数量调整，并且这种调整不可能同时达到均衡，从而双方也就不可能实现利润最大化。

#### （四）斯塔克伯格模型

在斯塔克伯格模型中，每个双头垄断者都假设竞争对手的某些反应，并据此来制定、调整自己的产量和价格，实现利润最大化。在这个模型中，双头垄断者对自己身份的确定（是领导者还是追随者）是竞争的关键，如果一个双头垄断者愿意充当领导者，一个愿意充当追随者，那么，市场就能够实现均衡；如果两个双头垄断者都愿意充当追随者，那么，市场就能够进入库诺模型，因为谁都不会主动进行调整；如果两个双头垄断者由于都想从充当领导者中得到更大的利润，而都愿意充当领导者，那么，往往就会出现斯塔克伯格不均衡，这时，激烈的市场竞争就将爆发，直到一个双头垄断者屈服或双方达成协议。

### 三、龙岩地域环境和经济环境介绍

龙岩市位于福建省西部，通称闽西。龙岩市现辖新罗区、漳平市和长汀、连城、上杭、武平、永定五县。2001 年全市总人口 287 万人。龙岩属亚热带海洋性季风气候，气候温和，无霜期长，雨量充沛，冬无严寒，夏无酷暑，四季常青，适宜亚热带作物和林木的生长。

2001 年全市实现国内生产总值 234.3 亿元，比上年增长 7.1%，全市城乡电话用户 44.0 万户，增长 27.2%；移动电话用户达 39.9 万户，增长 89.2%；计算机互联网络用户达 9.7 万户，增长 85%。城乡固定电话普及率达到 15.4 部/百人，比上年增加 3.2 部；城乡移动电话普及率 14 部/百人，比上年增加 6.6 部。城乡居民生活水平继续提高。全市城市居民年人均可支配收入 6579 元，比上年增长



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库